

Politiques de sélection des jeunes porteurs de projets : Cas du programme ARIEJ

Selection policies for young project leaders: Case of the ARIEJ program

Kenza Bouarara, (*Professeure-chercheure en sciences Economiques et Gestion*)
Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociale (LERES)
Faculté Polydisciplinaire d'E-ERRACHIDIA,
Université Moulay Ismail, Maroc

Mohamed Haddad, (*Docteur en sciences Economiques et Gestion*)
Laboratoire des Etudes et Recherches Economiques et Sociale (LERES)
Faculté Polydisciplinaire d'E-ERRACHIDIA,
Université Moulay Ismail, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté Polydisciplinaire d'E-ERRACHIDIA BP 512 Boutalamine, 52000 Errachidia, Maroc. Téléphone : +212 35 57 00 24 / 35 65 - Fax : +212 35 57 43 07 / 35 88 Site web : www.fpe.umi.ac.ma kenzabrr03@mail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Bouarara, K., & Haddad, M. (2021). Politiques de sélection des jeunes porteurs de projets : Cas du programme ARIEJ. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 94-111. https://doi.org/10.5281/zenodo.5730560
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5730560

Received: October 22, 2021

Published online: November 27, 2021

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 2, Issue 6-1 (2021)

Politiques de sélection des jeunes porteurs de projets : Cas du programme ARIEJ

Résumé

L'accompagnement entrepreneurial est un processus qui s'articule principalement autour de la politique de sélection et la politique de médiation ou bien l'accompagnement dans son sens le plus étroit. La littérature spécialiste du domaine a essayé depuis son éveil de présenter l'essentiel de l'accompagnement en s'intéressant plutôt au processus de médiation et laissant la politique de sélection au soin des praticiens qui ont développé des actes et des logiques de faire très diversifiés. Par ailleurs, les stratégies de sélection peuvent être considérées comme un maillon fort dans tout processus d'accompagnement entrepreneurial. De par leur capacité à repérer les candidats les plus adéquats, elles participent à la mise en place et la concrétisation de cet accompagnement selon les termes de références édictés par les bailleurs de fonds. Entre des politiques strictes et d'autres, plus flexibles, chaque programme d'accompagnement doit être en mesure de présenter un plan de sélection suivant des étapes bien définies. Dans notre travail, nous allons essayer de présenter les particularités d'une politique de sélection ainsi que les différentes facettes de son applicabilité en choisissant comme cadre de travail le programme l'Amélioration du Revenu et l'Inclusion Economique des jeunes adopté par l'Initiative Nationale de Développement Humain. Il s'agit plus particulièrement de développer une grille d'indicateurs qui va orienter notre politique de sélection en empruntant un cheminement expérimental, vu que le programme est pratiquement une nouveauté. Notre problématique réside dans le choix des indicateurs qui obéissent aux finalités du programme sans pour autant condamner les dossiers de candidature qui affichent un potentiel de réussite très faible.

Mots clés : Sélection-accompagnement-indicateurs-matrice- ARIEJ

Classification JEL : M10

Type de l'article : Article empirique.

Abstract

Entrepreneurial support is a process that revolves mainly around the selection policy and the mediation policy or support in its narrowest sense. The literature specializing in the field has tried since its awakening to present the essentials of support by focusing rather on the mediation process and leaving the selection policy to the care of practitioners who have developed very diverse acts and logics. . In addition, selection strategies can be considered a strong link in any entrepreneurial support process. By virtue of their ability to identify the most suitable candidates, they participate in the establishment and implementation of this support according to the terms of reference issued by the funders. Between strict policies and others more flexible, each support program must be able to present a selection plan following well-defined stages. In our work, we will try to present the peculiarities of a selection policy as well as the different facets of its applicability by choosing as a framework for the program the Improvement of Income and Economic Inclusion of young people adopted by the Initiative. National Human Development. It is more particularly a question of developing a grid of indicators which will guide our selection policy by taking an experimental path, since the program is practically a novelty. Our problem lies in the choice of indicators which obey the aims of the program without condemning the applications which show a very low potential for success.

Keywords: Selection-support-indicators-matrix-ARIEJ

JEL Classification: M10

Paper type: Empirical Research.

1. Introduction

L'accompagnement est considéré comme une pratique multi méthodes qui prend la forme d'un processus articulé autour de trois phases chronologiquement successives : la sélection, le soutien et le suivi. Par ailleurs, nous constatons que dernièrement les politiques de sélection représentent un thème amplement débattu par les adeptes de ce domaine. La majorité (Merrifield, 1987; Lumpkin, 1988; Hackett et Dilts 2004; Aerts *et al.*, 2007; Bergek et Norrman, 2008; Zimmer et Yannou, 2012, etc), vont même jusqu'à affirmer l'existence d'un rapport positif entre la performance de la sélection et celle du processus dans sa globalité.

Plus particulièrement, la sélection est une logique de faire qui consiste à identifier les projets qui sont " ***weak-but-promising*** » (BERGEK A. et NORRMAN C., 2008, p.23). Dans cette lignée, « *les stratégies de sélection doivent, normalement, être en adéquation avec l'accompagnement qui pourra être donné* » (Vedel B. et Gabarret I., 2013, p. 127). Il s'en suit alors que la constitution d'un comité de sélection « aiguisé » soit un déterminant clé de la réussite de ce processus. De la même importance, la délimitation des critères de sélection de projets, qui renvoient prioritairement aux « *facteurs et caractéristiques prédictibles de la réussite de ces projets* » (Lewis D. A. et al. , 2011, p. 25), constitue une étape primordiale. Tous ces éléments sont théoriquement probants, toutefois au niveau pratique les politiques de sélection posent des difficultés par rapport aux outils à mobiliser ou bien à la priorisation dans le choix des critères à mobiliser. Cela paraît une opération calculable, or l'arbitrage dans ces cas n'est pas exempt d'intuition ou de jugement.

Dans le contexte particulier de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) la 3^{ème} phase « 2019-2023 », précisément le programme de « l'Amélioration du Revenu et l'Inclusion Economique des jeunes », nous avons relativement ressenti l'importance d'une politique de sélection. En effet, nous sommes appelés dans le cadre de ce programme à faire le choix entre plusieurs demandes d'accompagnement et bien évidemment des profils qui peuvent être similaires ou totalement différents. Ainsi, nous sommes confrontés à un problème de probabilité qui peut écarter des idées prometteuses, mais qui ne sont pas assez mûres pour être acceptées ou bien le contraire, lorsque l'idée semble séduisante et acceptable sauf qu'elle n'est pas adéquate aux attentes du programme. Dans ce sens, en tant que comité, nous sommes appelés à dresser une liste de critères et voir dans quelle mesure elle peut répondre à notre objectif sans pour autant condamner des projets ou bien surqualifier d'autres, delà on peut clairement tirer la problématique suivante : sur quels critères on doit se baser pour sélectionner les projets à accompagner ? (le cadre étant toujours celui du programme de « l'Amélioration du Revenu et l'Inclusion Economique des jeunes »).

Eu égard à ces constats, nous avons pensé à concevoir un outil qui va nous orienter vers une classification, plus ou moins, objective des projets soumis à évaluation. Cela doit passer un filtrage sur la base de critères mesurables et qui reflètent les différents aspects techniques des projets ainsi que les caractéristiques personnelles des porteurs. Pour ce faire nous sommes positionnés sur une démarche expérimentale dont « *l'objectif est de rendre plus plausibles les conclusions issues des observations en vue de procéder à une inférence causale* » (Segur C. & Thieblemont-Dollet S., 2005). L'importance de cette méthode réside dans le pouvoir de contrôler les éléments susceptibles d'influencer le processus de sélection en situation réelle et de voir les interactions possibles entre les différents acteurs.

Ainsi et pour mieux expliciter notre travail, nous allons dans un premier temps rebondir sur les principales facettes d'une politique de sélection en présentant les éléments théoriques susceptibles de l'expliquer. Dans un deuxième temps, nous aurons l'occasion de présenter le programme d'amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes ARIEJ qui constituera notre cadre de travail. Et pour finir, nous traiterons dans un troisième titre la mise en pratique d'une politique de sélection en s'inspirant des prérequis théoriques – déjà traités- et faisant allusion aux particularités du programme ARIEJ.

2. Les prérequis d'une politique de sélection

Il paraît révélateur dans l'analyse des politiques de sélection de projets, quelle que soit la nature du programme d'accompagnement, que les préférences pour certains critères diffèrent d'un cas à un autre. Cependant, nous remarquons que la plupart ont un attrait particulier à quatre catégories de critères rattachées spécifiquement aux : «*caractéristiques managériales, caractéristiques du marché, caractéristiques du produit et les caractéristiques financières*» (Khalid F.A., et al., 2014, p.400). Au-delà de toute précision, les critères retenus «*doivent prévoir la pérennité*» (Wulung R., et al., 2014, p. 5) du projet à accompagner.

Dans le même enchaînement d'idées, Bergek et Norrman (2008) proposent une stratégie de sélection bipolaire reposant sur deux axes : «*L'idée de projet et le profil du porteur de projet*» (Bergek A. et Norrman C, 2008, p.23). En ce qui est du premier axe, le comité de décision doit se doter des capacités techniques et des connaissances économiques et financières du marché lui permettant la détection des idées pertinentes et prometteuses en même temps. À contrario, le deuxième axe s'intéresse principalement aux caractéristiques personnelles du porteur de projet ou bien de l'équipe soumettant le projet. Depuis ce deuxième axe nous sommes dans une logique par les traits de la personnalité. L'expérience, la compétence et les motivations de l'entrepreneur sont alors soumises à l'épreuve.

Les critères retenus forment des balisages à orienter la politique de sélection. Cependant, c'est l'intensité de la sélectivité qui peut déterminer le type de la politique. Dans ce sens, Clarysse et al. (2003), proposent trois politiques de sélection qui varient de flexibilité face à l'applicabilité des critères de sélection : «*low selective, supportive, and incubator model*» (Clarysse B. et al. 2005, p. 185). Selon cette vision, les exigences des principaux bailleurs de fonds, surtout privés, constituent une pression considérable qui se manifeste clairement au niveau des objectifs à emprunter par la structure d'accompagnement.

Se positionner sur l'axe de l'idée ou bien s'appuyer sur le profil de l'entrepreneur, varient selon l'intensité de la sélectivité. Il en découle la proposition de quatre orientations stratégiques. Toutefois, nous pouvons rencontrer une voix intermédiaire qui agrège les deux axes de critères à la fois : la pertinence de l'idée et le profil de l'entrepreneur. La particularité de cette alternative réside dans son positionnement dans le plus grand degré d'intensité, il s'ensuit alors que les candidats choisis affichent inéluctablement de fortes chances de réussir. Bergek et Norrman (2008), proposent dans cet esprit deux modes qui orientent la politique de sélection :

- «*Picking-the-winners*»: le comité de sélection est méticuleux dans le choix des projets et semble indifférent aux nombres exubérants des projets tant qu'ils n'affichent pas un potentiel de se lancer à pas fermes et sûrs par la suite. l'intervention des fonds privés est une particularité de ce type de stratégie.
- «*survival-of-the-fittest*»: le comité de sélection affichent un certain laxisme vis à vis des conditions d'acceptabilité. un nombre considérable de candidats est retenu avec prédisposition à être réduit par force de vulnérabilité aux fluctuations du marché.
- Pour récapituler, nous retenons les remarques de Vedel et Gabarret (2013), développées dans l'objectif de souligner l'influence des caractéristiques des projets et des porteurs de projets sur la réussite du programme d'accompagnement :
- les stratégies de sélection doivent être en adéquation avec l'accompagnement qui pourra être donné ;
- L'application des critères de sélection prend en considération la valeur ajoutée pour le territoire (création d'emplois,...).
- les objectifs du programme d'accompagnement orientent d'une manière prioritaire le choix des projets.

Les politiques de sélection paraissent un élément essentiel dans l'accompagnement des projets. Or, n'est-il pas l'occasion de remettre en cause le caractère discriminatoire qui peut

condamner les projets non retenus. Dès lors nous sommes devant une situation qui exige le bien-fondé du choix à faire et pourquoi pas la présentation d'un argumentaire qui va non seulement exprimer le jugement de valeur du comité, mais veiller à l'équité entre les différents candidats. Pour ce faire, nous nous sommes référés spécifiquement aux travaux Yannou et Zimmer (2011, 2012) qui ont proposé un modèle de sélection faisant allusion à quatre catégories de preuves pour évaluer les projets :

2.1. La preuve d'utilité du projet

« *La valeur d'utilité permet de mesurer le potentiel d'une idée relativement à la couverture des situations d'usages d'un utilisateur* ». Cette valeur peut s'identifier à travers la définition de la problématique que le projet tente de résoudre. Il s'agit du périmètre au sein duquel le porteur de projet envisage développer son projet. Selon Yannou et Zimmer (2011), ce dernier devrait pouvoir se déterminer de manière plus opportuniste lorsque les marchés sont investigués et sur lesquels le porteur de projet positionne sa ou ses solutions conceptuelles.

Le dossier de candidature doit essentiellement contenir un business modèle qui identifie la cible potentielle d'utilisateurs susceptibles d'adopter la solution. Le porteur de projet illustre par des modèles, schémas et/ou dessins la situation la pertinence de son projet, démontrée aussi par l'immersion du porteur de projet dans la vie de l'utilisateur et la capacité de ce dernier à quantifier cet usage.

2.2. La preuve d'innovation

« *La preuve d'innovation mesure les nouvelles parts de marché que le projet peut conquérir ou conserver comparativement à ses concurrents* ». Dans ce cadre le porteur de projet doit faire preuve d'une bonne connaissance de la chaîne de valeur. Il présente les acteurs qui vont participer à la conception, homologation, fabrication, commercialisation, distribution, à l'achat et l'utilisation du futur produit et/ou service. Le porteur de projet illustre aussi les points forts de son positionnement (ceux pouvant apporter une valeur ajoutée et/ou un saut de valeur comparativement à l'existant).

2.3. La preuve de faisabilité

« *La preuve de valeur de profitabilité démontre que l'idée permet de créer du chiffre d'affaires, des emplois pour l'entrepreneur. Elle permet également de montrer les bénéfices pour l'utilisateur comparativement à une situation sans cette solution* ». Le porteur de projet présente donc son plan d'action et le calendrier de réalisation de celui-ci. C'est exactement la partie consacrée à la gestion financière du projet principalement la représentation des dépenses engagées et prévisibles de son projet. Le porteur de projet propose également une liste des principaux risques intrinsèques du projet et extrinsèques (propres à son environnement, au marché) auxquels il est susceptible d'être confronté. Par ailleurs, le porteur de projet est tenu aussi à présenter son parcours professionnel, ses connaissances et ses compétences pour mieux visualiser l'harmonisation profil/projet ou plus spécifiquement la « *dialogique homme/projet* » telle qu'exprimée par Bruyat C. (1993).

2.4. La preuve de profitabilité

« *Elle démontre que l'idée fonctionne de manière effective dans les situations attendues et spécifiées par des simulations, par des validations in situ* ». Le porteur de projet présente comment il a l'intention de pénétrer le marché de faire connaître sa nouvelle offre commerciale pour attirer/sensibiliser ses futurs clients. Il présente à cet effet des éléments justifiant quels sont les canaux **de distribution du futur produit et/ou service**.

Il est tenu à préparer également une estimation financière à 3/5 ans du retour sur investissement de son projet d'innovation (volume de vente,...). Il présente à quel prix le

produit et/ou le service est vendu. L'ensemble de ces éléments permettra de montrer comment il génère des revenus.

En se focalisant sur ces éléments, nous constatons que le processus de sélection permet de filtrer par ordre de priorité les projets qui démontrent un fort degré de maturité au niveau des preuves de sélection. Cela nous oriente vers une classification à trois niveaux : Robuste, potentiel et insuffisant.

Tableau 1 : Classification des projets en termes de maturité

	Définition	Action à mener
Robuste	Le dossier prouve aux experts que le projet est utile, innovant, faisable et qu'il est profitable. La démonstration du potentiel du projet est assurée par des preuves (de valeur, d'innovation et de faisabilité) complétées par des études intermédiaires (marketing, financière, commerciale, technique, juridique, managériale) et des premiers tests commerciaux satisfaisants (comme la signature d'une première commande par exemple).	Accepter la candidature du porteur de projet dans un premier temps et positionner son profil dans la plateforme d'accompagnement pour une éventuelle incubation.
Potentiel	Le projet montre un fort potentiel d'utilité, mais que concept n'est pas encore finalisé et testé. De plus, les hypothèses économiques ne sont pas suffisamment précisées.	Redresser le projet dans un canevas SWOT pour mieux identifier les points à améliorer. En général, ce type de dossier mériterait de recevoir un financement et/ou un accompagnement personnalisé pour soutenir le développement du projet le cadre du programme d'accompagnement.
Insuffisant	Ce type de dossier fonde le potentiel de succès sur le marché de la future solution avec des preuves de valeur, d'innovation et de faisabilité non cohérentes, voire fausses. Il contient des allégations qui ne sont ni détaillées ni vérifiées et ni validées. Ce dossier ne présente aucun intérêt pour le programme.	Le porteur de projet sera orienté vers un professionnel qui lui présenter d'autres alternatives en termes de salariat ou bien un autre programme d'insertion qui sera intéressants pour son cas

Source : Réadapté Zimmer B. & Yannou B. (2012).

3. Le périmètre d'applicabilité d'une politique de sélection

Précédemment, nous avons identifié d'une manière succincte le cadre opératoire de notre étude. À présent, nous continuons notre analyse des déterminants de la politique de sélection en procédant cette fois-ci par un rapprochement entre le cadre opératoire et les prérequis théoriques.

3.1. Cadre opératoire

Les Hautes Orientations de Sa Majesté le Roi Mohammed VI contenues dans les différents discours royaux et pendant diverses occasions insistent sur l'importance significative que doit susciter la question de la jeunesse dans notre société. Cela est d'autant vrai lorsque nous réalisons que près d'un marocain sur trois est un jeune de moins de 34 ans. Subséquemment, « la vision d'une nouvelle Initiative nationale en faveur de la jeunesse marocaine, afin de faire

converger l'ensemble des actions qui la concernent, tant sur le plan économique, que sur le plan social et sociétal». (Conseil Economique, Social et Environnemental Saisine 23/2018, p. 12), représente une préoccupation institutionnelle et politique prépondérante.

3.1.1. Présentation du programme ARIEJ

L'INDH dans sa troisième phase prévoit « le programme d'amélioration du revenu et inclusion économique des jeunes » dont le lancement et la réalisation ont coïncidé avec l'apparition du Covid-19. Une enveloppe budgétaire de 4 milliards de dirhams a été désignée pour la mise en œuvre de ce programme, ayant pour objectif de: *« soutenir l'employabilité des jeunes, promouvoir la création d'entreprises chez les jeunes à travers un dispositif d'accompagnement adapté aux différentes phases du projet (pré et post-crétation), et développer une nouvelle génération de projets susceptibles de valoriser les potentialités locales en adoptant l'approche filière »* (Plateforme de mise en œuvre de la troisième phase de l'INDH). *« Le programme ARIEJ propose la mise en place de plateformes d'innovation sociale dédiées aux jeunes : « Plateformes Jeunes ». Ces espaces qui seront implémentées au niveau de l'ensemble des provinces, joueront le rôle d'un carrefour d'interaction entre les différents intervenants du système de gouvernance œuvrant pour l'intégration des jeunes »* (Plateforme de mise en œuvre de la troisième phase de l'INDH 2018).

Par ailleurs, il faut souligner que *« la relation entre les jeunes et les institutions est avant tout structurée autour de la distribution de ressources matérielles, entre une institution d'appui au développement et des bénéficiaire ; Cependant, il est aussi possible d'inverser la question : dans quelle mesure les institutions de développement peuvent profiter des compétences des jeunes ? »* (Ftouhi H, et al., 2015). En effet, de nombreux jeunes, et notamment les jeunes diplômés, sont prêts à prendre un rôle aussi dans l'animation pour le développement territorial. Cette prédisposition des jeunes à s'investir dans l'animation du développement des territoires ruraux constitue un potentiel qu'il reste encore à valoriser.

Pour arriver à ces finalités, l'INDH en collaboration avec différentes parties prenantes s'appuiera sur le tissu associatif en tant que prestataire de services dans le domaine de l'accompagnement et de l'insertion professionnelle. Ces derniers doivent satisfaire à des critères objectifs pour leur sélection qui feront l'objet d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI). Afin de réussir cet objectif, une commission de sélection, regroupant des acteurs publics et privés, ayant une bonne connaissance du contexte local et des problématiques de développement de l'entrepreneuriat, sera constituée pour la sélection des prestataires. Cette commission pourra si nécessaire faire appel à des expertises particulières pour évaluer la crédibilité et la solidité des propositions techniques et financières des postulants. Le partenariat avec ces prestataires de services fera l'objet de conventions régionales et de conventions spécifiques (Préfecturales et Provinciales).

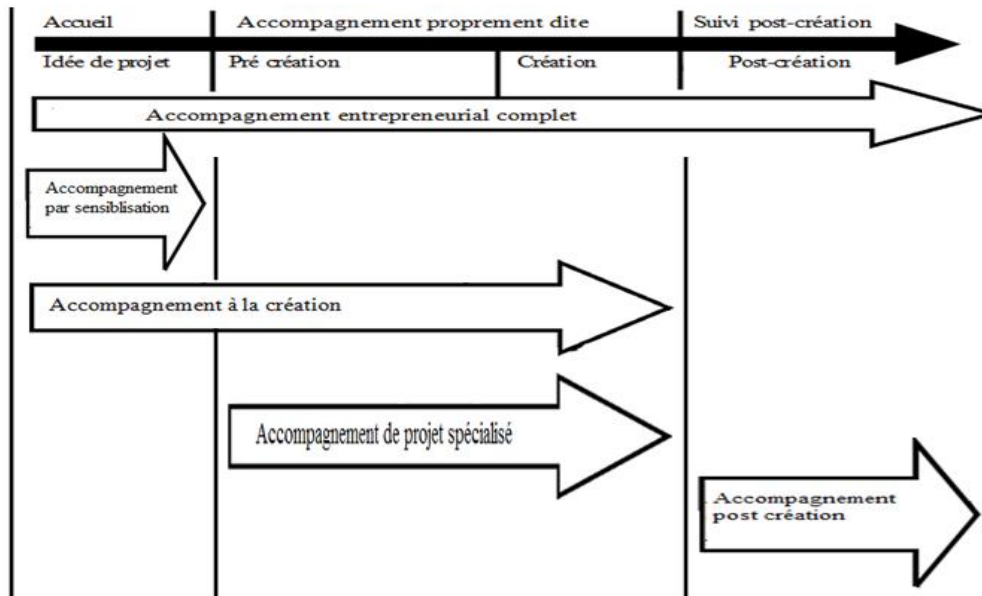
3.1.2 Organisation du processus d'accompagnement par l'ARIEJ

« Il s'agit d'un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions » (Leger-Jarniou C., 2008, p.74). Le cheminement vers une autre posture, passe par une succession d'étapes à commencer par l'acceptation de la situation d'accompagnement, l'engagement de l'accompagné et finalement, guider la prise de décision à l'aide des connaissances théoriques et pratiques. En stade de pré-crétation l'association désignée est appelée à organiser une série de conférences et des séances de sensibilisation dans le but de présenter le programme et d'identifier également les bénéficiaires potentiels porteurs d'idées innovatrices. Ensuite le stade de création où l'association est sollicitée d'apporter un appui technique aux porteurs de projets identifiés. Et finalement le stade de post-crétation qui consiste à présenter une assistance technique et

financière aux entrepreneurs dans l'intention de développer leurs projets et pallier les dysfonctionnements afin d'augmenter les chances de pérennité des projets.

Pour mieux expliquer cette logique d'accompagnement nous allons emprunter le modèle de Haddad M. (2020) et qui identifie les modes d'intervention possibles dans le cadre des programmes d'accompagnement à caractère social :

Figure 1 : Les modèles d'accompagnement proposé par ARIEJ



Source : HADDAD M. (2020).

Toutefois, en plus des modèles divers d'accompagnement, les acteurs traduisent leur volonté à travers différentes outils et démarches d'intervention en vue de prendre en charge totalement le porteur de projet. En d'autres termes, on peut recenser plusieurs services d'accompagnement inclus dans les différents modèles, toutefois il est important de signaler que chaque étape d'accompagnement s'articule autour de deux principaux processus à savoir :

• **Le processus de médiation**

Il est communément approuvé que les programmes d'accompagnement les plus performants sont ceux qui peuvent « identifier et tirer parti des personnes clés pour le succès des entreprises accompagnées » (Carayannis E. G. et Von zedwitz M., 2005, p.105) à travers le processus de médiation ou bien « *networking* » dans sa conception la plus large. Comme définition, le *networking* est la possibilité de rencontrer : « *gestionnaires, conseillers administratifs, de gestion, financiers, juridiques, d'assurance ainsi qu'aux scientifiques, académiciens, clients potentiels* » (Peters L. et al. N° 1,2004 p. 86). Via le programme d'accompagnement, on pourra bénéficier de l'échange d'expertises, d'informations et de connaissances entre les porteurs de projets et les acteurs de l'environnement externe.

En plus des interactions avec l'environnement externe, le processus de médiation concerne aussi les échanges au sein du même espace d'accompagnement. Ce type de médiation s'arrange en deux sens : Le premier renvoie aux relations de médiation verticales qui s'établissent entre les accompagnateurs et les accompagnés et le deuxième canalise les relations horizontales entre les accompagnés. Du point de vue pratique, s'approprier d'un large réseau de partenaires est un levier d'attractivité et bien évidemment un avantage compétitif dans un environnement qui accepte plusieurs structures. Or, cela n'est pas suffisant pour satisfaire une clientèle qui cherche d'autres services outre que la mise en réseau.

• **Le Business support (accompagnement entrepreneurial)**

L'accompagnement entrepreneurial (dans sens le plus réduit) ou bien le Business support « comprend la formation entrepreneuriale et les conseils en développement commercial, ainsi que des services concernant des questions commerciales générales telles que la comptabilité, les questions juridiques, la publicité et l'assistance financière. Ceux qui nous préoccupent le plus ici sont ceux liés au développement des affaires et à la formation entrepreneuriale, y compris le coaching et l'éducation liés à la planification d'entreprise, au marketing du leadership et aux ventes » (Bergek A. et Norrman C., 2008, p.24). Autrement, c'est la capacité d'assurer le passage des candidats d'un statut de porteur de projet à un statut d'entrepreneur en lui présentant tous les atouts nécessaires pour réussir cette transition.

3.2. La mise en place d'un système de sélection

Rappelons que l'idée initiale de notre travail est de développer un outil d'aide à la sélection dans le cadre du programme ARIEJ. Il s'agit bien d'appréhender les indicateurs d'acceptabilité des projets à accompagner, d'identifier les facteurs jugés plus importants pour leur réussite, et de relever les points forts de la personnalité du porteur du projet, pour mieux l'aider à mettre au point sa vision. Pour cela, nous mobilisons une analyse qui se base sur l'expérimentation d'une matrice de critères. L'expérience a été menée dans la plateforme des jeunes associée à la préfecture d'El Hajeb dans un cadre de coopération entre l'agence de développement social, division de l'Action Sociale en charge de la mise en œuvre de l'INDH, les associations membres du programme et bien évidemment les organes d'accompagnement de l'ANAPEC.

Notre technique de recueil d'indicateurs s'inspire initialement de la proposition de Zimmer & Yannou (2011, 2012) dans son volet conceptuel. Cependant tout ce qui est en relation avec le volet technique relève de la technique de conception et de la validation des indicateurs du « tableau de bord » qui paraît un outil incontournable dans la prise de décision et qui pourra avoir une adaptation remarquable dans notre contexte.

3.2.1 La justification méthodologique

Il est communément admis que l'expérimentation soit définie comme une « *observation factuelle sous facteurs contrôlés* » (Lesage C. (2000), p.4). Cette démarche est souvent utilisée en sciences de gestion pour son degré de validité interne important. « *En effet, le principe même de l'expérimentation est de pouvoir contrôler les éléments susceptibles d'influencer les relations que les chercheurs souhaitent tester* » (Royer I., & Zarlowski P. (1999)). Dans notre étude, opter pour une démarche expérimentale reflète notre volonté de tester in vivo les différents scénarios possibles d'une politique de sélection dans le cadre du programme ARIEJ. Ce choix émane principalement du fait que ce programme soit une nouveauté et qu'il n'y a pas des critères prédéfinis pour la sélection des candidats. Le principe directeur étant l'étude de plusieurs petits échantillons homogènes (Shadish, Cook et Campbell, 2002) qui vont participer à la simulation au fur et à mesure du processus de sélection, ce qui va nous permettre d'interagir avec les informations à recueillir et avoir un feed back en temps réel.

En outre, les variables dans le cas de la démarche expérimentale sont, d'ores et déjà supposées être maîtrisables. Ce qui permettra, aisément, d'établir des comparaisons et de tester des rapports de causalité entre les sujets et les dimensions du programme. Au-delà de toute simplification, les résultats à obtenir sont une piste de travail qui est supposée être validée à travers un processus de mise en situation et qui sera développé dans le titre suivant.

3.2.2 La phase préparatoire

Au cours de cette phase, nous avons eu l'occasion de commencer par une étude documentaire détaillée des différents aspects conceptuels et organisationnels du programme issus d'une série de réunions et conférences. En l'occurrence, les termes de références de la mise en œuvre du

programme, le descriptif de la population cible (voir annexe n°1) et des statistiques correspondantes à la zone d'étude et les modalités d'application de la politique de sélection. Nous avons aussi complété notre étude documentaire par une étude des rapports : du ministère de l'intérieur-comité responsable de l'application de l'INDH-, ministère de la Solidarité de la Femme de la Famille et de Développement Social, les rapports du Conseil Economique, Social et Environnemental, les rapports du Haut-Commissariat au Plan.

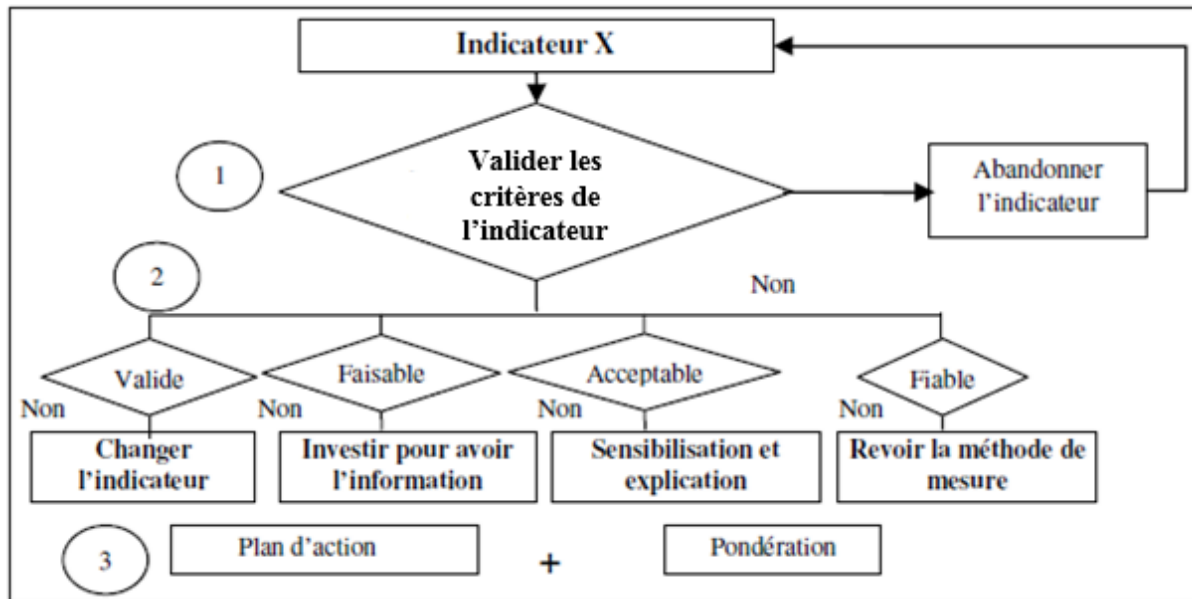
Ainsi, des séances de travail condensé ont été menées. Chaque membre du comité a présenté sa propre vision du programme avec les variables qu'il voit susceptibles d'influencer la sélection de projets. La technique du brainstorming se voit un mode de pensée très sollicité dans le cadre de notre travail, vu la différenciation (cela ne veut pas dire la contradiction) des profils du comité de sélection. L'intérêt principal de cette démarche réside dans la focalisation sur l'objectif d'accompagnement grâce à une gestion **systémique** du flux d'idées générées individuellement et puis discutées en groupe. Finalement, deux principaux axes de travail sont retenus :

- Axe « projet » : Principalement lié aux caractéristiques techniques propres à la proposition présentée par le porteur de projet et dans lequel nous devons respecter les preuves : d'utilité, d'innovation, de faisabilité et de profitabilité.
- Axe « porteur de projet » : La particularité du programme ARIEJ réside dans la prise en considération de la dimension sociale du candidat, d'ailleurs c'est la devise de l'INDH « améliorer le social à travers l'économie ». Donc nous avons insisté à ce que cette dimension prenne tout un axe dans le processus de sélection.

Pour chaque axe, un ensemble d'indicateurs sont retenus pour une éventuelle simulation. Ces derniers reflètent principalement les valeurs d'utilité, d'innovation, de performance et de profitabilité, en plus des qualités personnelles et professionnelles du candidat. Cette étape consiste à expliciter chaque axe à travers des dimensions directes et ciblées afin de pouvoir vérifier l'importance, entre l'accompagnateur et l'accompagné, de chacun des indicateurs, ce qui permet d'avoir une matrice de critères. Vient par la suite le test de la pertinence des indicateurs retenus, qui doit remplir des conditions de : validité, fiabilité, faisabilité et d'acceptabilité. En effet, l'indicateur doit correspondre à objectif réel et clairement formulé afin de pouvoir l'utiliser d'une manière adéquate et attribuer les métriques correspondantes pour faciliter son évaluation permettant un amendement, acquiescement ou carrément un rejet de ce dernier.

Afin de parvenir à cette finalité, nous avons mobilisé une équipe de travail constituée de 25 personnes qui vont former des petites cellules de décision ou sous équipes de 5 personnes. L'avantage de cette démarche est qu'elle permet au décideur d'appréhender plusieurs représentations du même objet. Grâce à une grille de notation et de validation, nous aurons finalement la possibilité de voir les indicateurs à retenir en suivant le schéma ci-dessous :

Figure 2 : processus de sélection des indicateurs



Source : Jawab, F., Ibn El Farouk, I., & Talbi, A. (2010).

Pour l'analyse de la grille d'indicateurs, nous avons le choix entre un logiciel dédié ou bien de procéder de manière traditionnelle. Cette analyse porte, sur l'importance des indicateurs, leur regroupement, et les éventuelles conséquences qu'ils peuvent avoir sur le choix des candidats. S'agissant de mesurer l'importance nous allons procéder par une matrice de notation (voir la matrice détaillée en annexe). Ainsi, nous avons choisi une échelle allant de 1 à 10 pour noter chaque indicateur avec une pondération de 1. Nous justifions cette pondération par notre volonté de laisser les cellules de décision jauger et interpréter d'après leur expérience les indicateurs à retenir.

Nous avons maintenu pour cette phase préparatoire l'exploitation des différents matériaux de travail dont nous aurons besoin dans la phase d'exécution. À vrai dire la phase de mise en expérimentation des résultats, ce que nous allons faire dans le cadre d'une simulation à l'aide d'un groupe « pilote » de candidats.

3.2.3 La phase d'expérimentation

Il est précisé que l'analyse va se faire dans le cadre des mêmes cellules de décision, mais cette fois-ci en intégrant le bénéficiaire comme une partie de la prise de décision. Nous rappelons dans ce sens que ce protocole fait partie intégrante du processus d'expérimentation qui doit être en mesure de former des unités expérimentales, un traitement, un effet et d'une base de comparaison (ou groupe de contrôle) à partir de laquelle des variations peuvent être inférées et attribuées au traitement (Cook et Campbell, 1979 cité dans Mbengue, A., et al . (2014), p. 342).

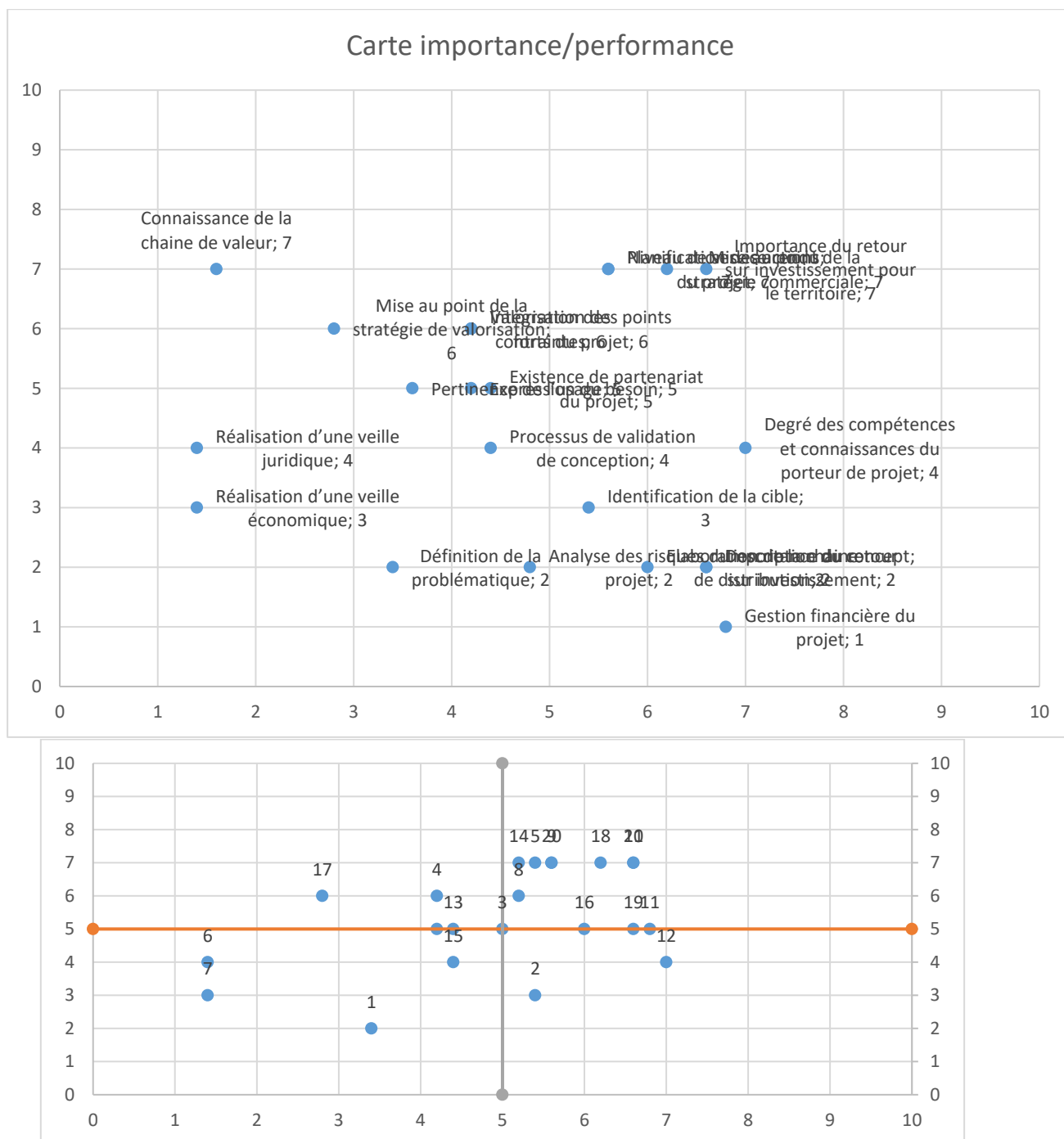
Pour cette expérience, nous avons choisi 50 dossiers aléatoires qui vont pitcher devant un jury composé de cinq personnes expérimentées dans le domaine d'accompagnement et qui vont voir jusqu'à quel point les standards délimités à priori vont filtrer les projets.

Dans cette étape, nous sommes tenus d'attribuer un indice de performance à chaque indicateur retenu. En effet, la confrontation des indicateurs figurant dans la liste avec les caractéristiques des projets va nous permettre faire ressortir ceux les critères de sélection les plus importants ; par ailleurs la proximité de certains items nous conduit à opérer parfois des regroupements ou à choisir un critère générique et de pondérer ceux-ci par rapport aux

indicateurs retenus. La notation va se faire toujours sur 10 avec un indice de pondération 1, le jury peut attribuer 10 points à un seul item comme il peut attribuer 0 ou 1.

Cette étape de classement et de pondération nous oblige à nous centrer sur la question des indicateurs importants et peut donner lieu à une analyse d'importance/ performance pour écarter les indicateurs au-dessous de la moyenne (voir cartes ci-dessous et annexe2). Des techniques proches des cartes de satisfaction sont ensuite employées pour gérer le nombre d'indicateurs :

Figure 3 : carte d'importance /performance des indicateurs de sélection



Source : Auteurs

Cette procédure peut se faire et se refaire en permutant les candidats et le jury pour plus de crédibilité. Dans notre cas, nous sommes passés par deux grilles de sélection avant d'arriver à

la version finale (voir annexes). Afin de valider les résultats, nous proposons une carte importance/performance qui nous permettra de visualiser la notation des indicateurs ainsi que leur regroupement en termes de moyennes. S'agissant du calcul des moyennes, nous avons le choix entre un logiciel de traitement de données ou bien tout simplement de recourir à une tabulation Excel qui dans notre cas permet une économie de temps.

C'est phase est l'aboutissement de la réflexion des cellules de décision. La carte visualise clairement les estimations des experts qui sont en mesure de d'apporter des interprétations à la fois pour la mise en place des outils nécessaires à la bonne marche du programme et pour la mise au point de la vision du candidat et le repérage des possibilités d'amélioration et de réorientation des candidats qui ne sont pas éligibles.

3.2.4 Discussion et perspectives

Les résultats de cette expérience paraissent très importants sur différents niveaux. Principalement, elles nous ont permis de voir les particularités techniques de mise en œuvre de ce programme particulièrement nouveau en termes de méthodologie de travail et en termes d'envergure. Effectivement, le travail sur une cible très différenciée en termes de potentialités, compétences et connaissances recèle la première des particularités à prendre en considération dans le processus de sélection. De la même manière, nous avons eu l'occasion de relever les objectifs personnels des candidats qui dépasse le cadre de l'amélioration de leur revenu à une volonté prononcée d'améliorer leur vécu et leur situation sociale. Ajoutons aussi, que ce programme qui associe différents partenaires locaux est une action pilote en son genre puisqu'elle vise une coopération des acteurs en termes d'actions et de stratégies loin de toute « coopération » qui entache les expériences passées dans le domaine de l'amélioration de la situation des jeunes.

Nous devons être conscients que la phase d'action ou d'exécution reste plus ou moins difficilement estimable en termes de temps nécessaire ou bien en termes de résultats. Effectivement, la durée dépend de l'étendue du programme et de la nouveauté qu'il apporte. C'est dans cet esprit que les résultats d'une première utilisation de la grille de sélection vont être considérés en tant qu'une phase d'observation du terrain, durant laquelle le jury ou le comité de sélection aura l'occasion de comparer les résultats escomptés à ceux réalisables. Il pourra alors vérifier la cohérence ou l'adéquation des indicateurs et critères de sélection avec les attentes, et considérer les remarques opérationnelles.

Nous ajoutons aussi que la validation nécessite une étude approfondie des différentes contraintes d'application liées essentiellement à la nature de la population cible et aussi aux types de projets présentés pour la candidature. Cela peut se faire lors d'un entretien technique, qui va nous aider à chercher de la bonne grille ainsi que de prévoir les actions correctives, lorsqu'un changement s'impose. Cette démarche est recommandée parce que les sujets sont généralement de provenance différente et ont beaucoup de mal à s'en détacher. Cela est d'autant vrai pour les porteurs de projets étudiants ou fraîchement diplômés et qui n'ont pas eu d'expérience entrepreneuriale, par exemple. Même s'ils accordent le temps nécessaire à l'expérience, cette forte implication risque d'être complexe. Il paraît alors difficile de mener cette étude expérimentale dans de bonnes conditions ce qui peut nuire à la logique systémique que doit avoir l'étude.

4. Conclusion

L'accompagnement entrepreneurial est une discipline qui se développe rapidement et à pas surs. Rappelons que d'après les statistiques des taux de défaillance des entreprises nouvellement créées, les risques d'échec sont moindres en cas d'accompagnement. Par conséquent, le soutien à l'entrepreneuriat devrait être corollaire à la pérennité de l'entreprise. Au-delà sa finalité, l'accompagnement reflète un processus chronologique qui s'articule autour de plusieurs phases

enchaînées par des boucles de sélection qui marquent la fin de l'une et le début de l'autre. Dans ce cadre, nous étions interpellés dans un premier temps à présenter une lecture des principales politiques de sélection, sous une dimension théorique. Dans un deuxième temps, nous avons recourus à une étude empirique qui fait de l'expérimentation un pivot pour développer une politique de sélection. Pour ce faire nous avons pris comme cadre de référence le programme ARIEJ de l'INDH.

La démarche proposée répond à l'enjeu de définir une grille de sélection tenant en considération les particularités du programme ARIEJ et la différenciation des profils des candidats soumissionnant pour bénéficier de cette offre. Cette voie semble être une dimension fondamentalement liée à l'opérationnalisation du programme, sans laquelle on aura des difficultés de relever les facteurs perçus par les organes d'accompagnement sur ce dernier. Après tout, dans le champ de l'entrepreneuriat, et particulièrement l'accompagnement, le risque doit être pris pour ne pas écraser la jeune entreprise par des outils de gestion stricte; outre le fait qu'elle n'en a pas les moyens, elle n'a pas vraiment la possibilité de tout connaître au début de son activité.

En outre, la particularité de ce programme d'accompagnement, réside en effet, dans sa capacité de proposer différents services selon le profil du candidat non seulement dans le cadre de l'entrepreneuriat, mais aussi dans la recherche d'emploi ou tout simplement la formation. A notre sens, c'est une forme de gestion qui va permettre un suivi de tous les jeunes qui ont postulé pour le programme, pour ne pas tomber dans la problématique souvent rappelée dans ce type de contexte à savoir : qu'en est-il des projets qui ne sont pas retenus ?

Nous devons signaler qu'il est essentiel de prévoir un système d'évaluation et de reporting afin de vérifier, non seulement le bon fonctionnement des outils mobilisés, mais voir l'ensemble des réalisations que les organes de gestion doivent atteindre tout au long de du processus d'accompagnement. Parmi lesquels nous citons (conformément aux termes de la feuille de route du programme) : Nombre d'entreprises accompagnées / Nombre de jeunes formés et assistés, nombre d'emplois créés par les entreprises et le taux de survie des projets / Nombre d'entreprises en activité après 12 mois. La réussite du programme reste néanmoins peu visible, car les projets retenus pour financement sont encore dans des phases embryonnaires. Il reste à vérifier que ces projets arrivent, dans la durée prescrite à améliorer le cadre de vie économique et sociale des jeunes, et notamment offrir des revenus satisfaisants et une pérennité dans le temps.

Références

- (1) BERGEK A. et NORRMAN C. (2008) : «*Incubator best practice: a framework* », *Technovation*, vol. 28, n°1
- (2) BRUYAT C. (1993) : « Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation », Université Pierre Mendès-France-Grenoble II
- (3) CARAYANNIS E. G. et VON ZEDWITZ M. (2005): «*Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices*», *Technovation* Vol.25
- (4) CLARYSSE B. et al. (2005) «*Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions*», *Journal of Business Venturing* n°20
- (5) Conseil Economique, Social et Environnemental (2018): « Une nouvelle initiative nationale intégrée pour la jeunesse marocaine », Saisine 23
- (6) Jawab, F., Ibn El Farouk, I., & Talbi, A. (2010). Logistique hospitalière: proposition d'une grille de sélection des indicateurs pour le pilotage de la performance..

- (7) FTOUHI Hi, et al. (2015): « L'implication des jeunes ruraux dans les projets de développement dans la préfecture de Meknès et la province d'El Hajeb », Alternatives rurales
- (8) HADDAD M. (2020) : « L'entrepreneuriat en milieu rural : quel dispositif d'accompagnement ? Cas de la région Fès-Meknès », Thèse de doctorat, FSJES de L'université Moulay Ismail Meknès
- (9) INDH (2019) -Initiative Nationale pour le Développement Humain:Livret INDH, Présentation de la phase III (2019.2023)
- (10) INDH -Initiative Nationale pour le Développement Humain (2019): « Programme 3 : Amélioration du Revenu et Inclusion des Jeunes Economiques des Jeunes », 2019-2020
- (11) INDH (2019) -Initiative Nationale pour le Développement Humain : « Termes de références du programme 3 : Amélioration du Revenu et Inclusion des Jeunes Economiques des Jeunes », 2019-2020
- (12) KHALID F.A., GILBERT D. et HUQ A. (2014): “*The way forward for business incubation process in ICT incubators in Malaysia*”, International Journal of Business and Society, Vol.15, N°.3
- (13) LEGER-JARNIOU C. (2008) « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », *Marché et organisations*, 2008/1 N° 6
- (14) LESAGE C. (2000, May). L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion. In 21^{ÈME} CONGRES DE L'AFC (pp. CD-Rom).
- (15) LEWIS D. A., HARPER-ANDERSON L. ET MOLNAR L.A. (2011): “*Incubating success: incubation best practices that lead to successful new ventures*”, édition National Business Incubation Association en collaboration avec l'université de Michigan, p. 25
- (16) MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. & GARREAU L. (2014). Construire un modèle. Méthodes de recherches en management, 334-387.
- (17) PETERS L., RICE M. et SUNDARARAJAN M.(2004):“*The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process*”, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, N° 1
- (18) Plateforme de mise en œuvre de la troisième phase de l'INDH (2020)
- (19) Rapport ministère de l'intérieur (2020): « plateforme de mise en œuvre de la 3^{ème} phase de l'INDH »
- (20) ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999). Le design de la recherche. Méthodes de recherche en management, 139-168.
- (21) SEGUR C. & THIEBLEMONT-DOLLET S. (2005) :« Questionnements autour d'une expérimentation », *Questions de communication*
- (22) VEDEL B. et GABARRET I. (2013): « *Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation*», *Management international*, vol. 17, n° 3
- (23) WULUNG R., TAKAHASHI K. et MORIKAWA K. (2014) : “*An interactive multi-objective incubate selection model incorporating incubator manager orientation*”, Springer Publication Online, p. 5
- (24) Zimmer B. & Yannou B. (2012) : « Utiliser une grille de sélection et d'accompagnement pour piloter la création des preuves de valeur, d'innovation et de concept de votre projet d'innovation », *Déployer l'innovation : Méthodes, outils, pilotage et cas d'étude*. Paris : Techniques de l'Ingénieur, ISBN 978-2-85059-129-7.

Annexes

1) Grille de sélection version finale :

- Date :
- Nom et prénom du candidat :
- Titre du projet :

CRITÈRES D'ÉVALUATION	Coefficient de pondération					Note	Commentaires
PROJET DU CANDIDAT							
1. Présentation du projet : Cohérence des idées							
2. Aspect innovant/pertinent du projet : Caractéristiques distinctives							
3. Présentation du produit/service : (Caractéristiques, utilisation...)							
4. Faisabilité technique : (Preuve tangible que l'idée est réalisable, autorisations...)							
5. Potentiel commercial : Potentiel du marché, importance de la concurrence, positionnement							
6. La cohérence financière du projet : Apport, besoins...							
7. Nombre d'emplois à créer par le projet							
CANDIDAT							
8. Adéquation entre le profil technique et le projet (Connaissance et expérience générale et spécifique au domaine d'activité)							
9. Aptitudes du candidat Esprit entrepreneurial, facilité de communication et confiance en soi							
10. Situation familiale et personnelle							
Score total :							

1) Présentation du projet :

- ✓ Quel est la consistance de votre projet ?
- ✓ Quels sont les caractéristiques de votre projet ?
- ✓ Ou se fera votre projet (localisation) ?

2) Aspect innovant/pertinent du projet

- ✓ Vos avantages par rapport à la concurrence ?
- ✓ Votre valeur ajoutée ?

3) Présentation du produit/service

- ✓ Quel est votre produit/service (Fini, semi-fini, prestation de service...)
- ✓ Que rendez-vous ?

4) Faisabilité technique :

- ✓ Avez-vous besoin d'une autorisation (auprès de qui) ?
- ✓ Avez-vous besoin d'un local et de son aménagement ou d'un terrain ?
- ✓ Quels sont vos besoins en matériel, matériaux, matières premières ?

5) Potentiel commercial et stratégie de communication :

- ✓ Les caractéristiques du marché que vous visez : zone géographique, saisonnier ou permanent, niveau de concentration lié à d'autres marchés... ?
- ✓ Le type de clientèle que vous ciblez ?
- ✓ L'état actuel du marché et ses tendances.
- ✓ Qui sont vos concurrents ?
- ✓ Comment allez-vous vous faire connaître ?

6) La cohérence financière du projet de création d'entreprise

- ✓ Le projet sera-t-il potentiellement et suffisamment rentable pour pouvoir vous rémunérer au démarrage ?
- ✓ Les moyens financiers mobilisables permettent-ils de lancer le projet de création d'entreprises dans de bonnes conditions ?
- ✓ Avez-vous les apports personnels suffisants pour concrétiser ce projet (fonds, terrain, matériel..) ?
- ✓ Quels sont vos besoins de départ ?

7) Nombre d'emplois à créer par le projet

- ✓ Quels sont les postes à pourvoir ? quels sont les profils types recherchés ?

8) Adéquation entre le profil technique et le projet

- ✓ Avez-vous une connaissance dans le métier ? si non êtes-vous prêt à une formation métier avant de démarrer ?
- ✓ Vos compétences, vos expériences, vos qualités, et spécificités de votre futur métier ?

9) Aptitudes du candidat

- ✓ Quels sont vos points forts/ faibles ?
- ✓ Avez-vous déjà géré une équipe ?
- ✓ Quels sont les risques d'une entreprise pour vous ?

10) Situation familiale et personnelle

- ✓ Quelle votre situation familiale ?
- ✓ Pensez-vous avoir le soutien de votre famille dans votre projet ?

AVIS DES EXPERTS ET RECOMMANDATIONS :

Nom et prénom	Avis	Signature

2) Tableau d'Analyse importance/performance

Critères	Num	Indicateurs	Cellule 1	Cellule 2	Cellule 3	Cellule 4	Cellule 5	Importance	Performance
Utilité	1	Expression du besoin	5	2	6	3	5	4,2	5
	2	Définition de la problématique	6	4	4	2	1	3,4	2
	3	Identification de la cible	5	6	5	5	6	5,4	3
	4	Pertinence de l'usage	5	5	6	6	3	5	5
	5	Intégration des contraintes	5	6	4	2	4	4,2	6
Innovation	6	Connaissance de la chaine de valeur	4	6	7	6	4	5,4	7
	7	Réalisation d'une veille juridique	1	1	2	2	1	1,4	4
	8	Réalisation d'une veille économique	1	2	1	2	1	1,4	3
	9	Valorisation des points forts du projet	6	5	5	4	6	5,2	6
Faisabilité	10	Planification des actions du projet	5	6	6	6	5	5,6	7
	11	Description du concept	5	8	6	7	7	6,6	7
	12	Gestion financière du projet	7	7	6	8	6	6,8	5
	13	Degré des compétences et connaissances du porteur de projet	7	7	8	7	6	7	4
	14	Existence de partenariat du projet	4	5	6	3	4	4,4	5
	15	Analyse des risques du projet	5	6	6	5	4	5,2	7
	16	Processus de validation de conception	4	5	4	4	5	4,4	4
Profitabilité	17	Elaboration de la chaine de distribution	5	6	7	6	6	6	5
	18	Mise au point de la stratégie de valorisation	3	4	2	3	2	2,8	6
	19	Mise au point de la stratégie commerciale	6	7	7	6	5	6,2	7
	20	Importance du retour sur investissement	6	7	7	7	6	6,6	5
	21	Niveau de service rendu	7	5	5	6	5	5,6	7
	22	Importance du retour sur investissement pour le territoire	6	7	7	7	6	6,6	7